

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт финансов и устойчивого развития

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)  
Протокол от «17» 10 2023г. №19

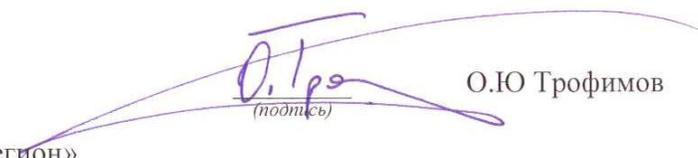
**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 2  
Профессиональные навыки менеджера**

**По дополнительной профессиональной программе  
(профессиональной переподготовки)**

**Мастер менеджмента - Specialized Master of Management (SMM)  
«Эффективное управление в клиентоцентричной  
электросетевой компании»**

Москва, 2023г.

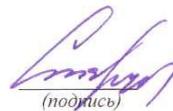
Разработчик  
к. психол.н.,  
директор учебного центра  
ПАО «Россети Московский регион»



O.Yu.  
(подпись)

О.Ю Трофимов

Руководитель программы  
к.пол.н.,  
заместитель директора института финансов  
и устойчивого развития



S.G.  
(подпись)

С.Г. Старцева

Руководитель  
структурного подразделения  
д.э.н, профессор  
директор института финансов и устойчивого  
развития



A.M.  
(подпись)

А.М. Марголин

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля.....	4
2. Планируемые результаты обучения модуля.....	4
3. Объем модуля .....	7
4. Структура и содержание модуля.....	8
4.1. Структура модуля .....	8
4.2. Содержание модуля.....	16
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю ....	19
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю.....	22
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля .....	25
7.1. Нормативно-правовые документы .....	25
7.1.    Основная литература .....	26
7.2.    Дополнительная литература. ....	28
7.3.    Интернет-ресурсы.....	29
7.4.    Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение). 29	
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	29

## 1. Цель и задачи модуля

Цель модуля «Профессиональные навыки менеджера» является совершенствование теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления.

Основные задачи программы:

- освоение принципов, методов, функций и инструментария, приобретение профессиональных навыков менеджера в современных условиях;
- развитие навыков критического управленческого мышления, творческого решения практических проблем;
- формирование практических навыков, направленных на управление проектами.

В результате освоения модуля у слушателей совершенствуется понимание современных тенденций систем современного государственного управления, стратегических перспектив развития социально-экономической политики государства.

## 2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1. Планируемые результаты обучения «Профессиональные навыки менеджера»

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК <sup>1</sup> , ПСК <sup>2</sup>	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ОПК <sup>1</sup> -3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной( в том числе кросс-культурной) и динамической среды	Принципов организации управленческих решений; методов принятия решений; структуры количественного и качественного анализа информации.	Обосновывать принятие организационных управленческих решений; оценивать альтернативные варианты решения поставленных задач.	Владения навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.
	ПСК <sup>2</sup> -1 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Методов, способов и инструментов управления персоналом, организационной структуры организации; основ производственной деятельности организации	Организовывать работу персонала структурного подразделения; формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса операционного управления	Разработки планов, программ и процедур управления персоналом; разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале

			персоналом и работой структурного подразделения	
Информационно-аналитическая	ОПК <sup>1</sup> -2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Современной техники и методик сбора данных; продвинутых методов обработки и анализа данных	Применять современные техники и методики сбора данных, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач	Владения методами обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач
<b>УК<sup>1</sup> - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)</b>				
<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	<b>Практический опыт</b>	
УК <sup>1</sup> -1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	Основных методов критического анализа; методологии системного подхода	Выявлять проблемные ситуации, используя методы критического анализа; осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, опыта.	Владения технологиями выхода из проблемной ситуации, навыками выработки стратегии действий; навыками критического анализа	
УК <sup>1</sup> -3 Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Общих форм организации деятельности коллектива; основ стратегического планирования работы коллектива для достижения	Создавать в коллективе психологическую и безопасную доброжелательную среду; учитывать в своей социальной и профессиональ	Владения способами управления командной работой в решении поставленных задач; навыками преодоления возникающих в	

	поставленной цели	ной деятельности интересы коллег; планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон
УК <sup>1</sup> -6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Способов совершенствования собственной деятельности на основе самооценки	Решать задачи собственного профессионального и личностного развития; расставлять приоритеты профессиональной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Владения методиками саморазвития и самообразования в течение всей жизни

### 3. Объем модуля

Таблица 2. Объем модуля «Профессиональные навыки менеджера»

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		132	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		52	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		80	
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>			32
<b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>			146
Промежуточная аттестация	форма		16
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		132	194

#### 4. Структура и содержание модуля

##### 4.1. Структура модуля

Таблица 3. Структура модуля «Профессиональные навыки менеджера»

№п/п	Наименование тем модуля	Общая трудоемкость, час.						Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час						Код компетенции
		Контактная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.						Самостоятельная работа, час						
		В том числе		В том числе		В том числе		В том числе		В том числе		В том числе		В том числе		В том числе				
		В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
2.1	Клиентоориентированность крупной государственной компании	44	18		8	10			22				20	4		2		УК-3 ОПК-2		
2.1.1	Клиентоориентированный подход в государственной компании. Основные понятия.				2								2					УК-3 ОПК-2		
2.1.2	Виды клиентоориентированности. Ключевые компоненты клиентоориентированности.				2								2					УК-3 ОПК-2		
2.1.3	Клиентоориентированность как элемент корпоративной культуры. Корпоративные ценности.				2								2	2				ОПК-2		
2.1.4	Ступени клиентоориентированности. Ключевые компоненты клиентоориентированности.				2								2					ОПК-2		



2.2.7	Восприятие необходимости изменений. Сопроотивление причинам и способы реагирования	2																	ОПК-2
2.2.8	Инструменты анализа для поддержки управления изменениями	2																	ОПК-2
2.3	<b>Управление инфраструктурными проектами</b>	40	16	6	10	20													ОПК-3 ПСК-1
2.3.1	Управление проектами в корпорациях: понятия и концепции			2															УК-1 ОПК-3
2.3.2	Операционная, функциональная и проектная деятельность			2															ОПК-3
2.3.3	Проект, портфель проектов и программа. Управляемые параметры проекта			2															ОПК-3
2.3.4	Основные тенденции развития современного проектного управления. Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их структура. Заинтересованные стороны проекта				2														ОПК-3
2.3.5	Международные и национальные стандарты управления проектами				2														ОПК-3
2.3.6	Процессы управления проектом. Группы процессов управления проектами				2														ОПК-3
2.3.7	Процессы инициации проекта. Процессы планирования. Процессы исполнения. Процессы мониторинга и управления. Процессы завершения				2														ОПК-3
2.3.8	Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта				2														ОПК-3
2.4	<b>Цифровая трансформация и цифровые технологии в управлении компаний</b>	40	16	6	10	20													УК-1 ОПК-2
2.4.1	Цифровизация современного общества и менеджмента. Основные черты современных информационных технологий			2															УК-1

2.4.2	Информационный менеджмент. Информационные ресурсы в менеджменте																	2						УК-1
2.4.3	Цифровая трансформация и цифровая экономика. Правовое регулирование цифровой среды: гибкость и стабильность																	2						УК-1
2.4.4	Эффективное управление цифровым продуктом																		2					УК-1
2.4.5	Руководитель цифровой трансформации и цифровые компетенции, необходимые для реализации изменений в организации																		2					УК-1 ОПК-3
2.4.6	Типовая структура команд цифровой трансформации: СДТО, СДО, СТО																		2					УК-1
2.4.7	Проекты цифровой трансформации, проекты на основе данных																		2	2				УК-1 ОПК-3
2.4.8	Сквозные технологии: искусственный интеллект, 5G, квантовые технологии, робототехника, блокчейн. Управление процессами: реинжиниринг процессов и бережливое производство																		2	2				УК-1 ОПК-3
2.5	Современные технологии управления персоналом: мотивация, ротация, управление карьерой, кадровый резерв	40	16					6	10									18	4			2		УК-6 ОПК-2
2.5.1	Стратегическое управление персоналом. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Трудовые ресурсы, структура.							2											2					УК-3 ПСК-1
2.5.2	Привлечение и отбор кандидатов. Сущность набора персонала							2											2					УК-3 ПСК-1
2.5.3	Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации							2											2					УК-3 ПСК-1
2.5.4	Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной								2										2	2				УК-3 ПСК-1









## 4.2. Содержание модуля

Таблица 4. Содержание модуля «Профессиональные навыки менеджера»

Номер и название темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
2.1. Клиентоориентированность крупной государственной компании	2.1.1. Клиентоориентированный подход в государственной компании. Основные понятия. 2.1.2. Виды клиентоориентированности. Ключевые компоненты клиентоориентированности. 2.1.3. Клиентоориентированность как элемент корпоративной культуры. Корпоративные ценности.	2.1.4. Методы диагностики и работы в клиентоориентированном подходе 2.1.5. Типология клиентов: как общаться с разными типами, экспресс диагностика и навыки коммуникации. 2.1.6. Качественный сервис и клиентоориентированный персонал 2.1.7. Стандарты клиентоориентированной организации. Практика разработки продуктов и сервисов по стандартам. 2.1.8. Разработка стратегии клиентоориентированности и оценка ее эффективности.
2.2. Новые тенденции в управлении изменениями	2.2.1. Управление изменениями его роль в планировании развития организации 2.2.2. Основные принципы и порядок управления изменениями. Организация проведения изменений 2.2.3. Антикризисный подход в управлении изменениями. Подход непрерывного совершенствования. Адаптивный подход	2.2.4. Типы организационных проблем и их диагностика. Изменение организационных процессов. 2.2.5. Изменения технологии производства/оказания услуг. Изменение в организационной системе. Изменения системы управления 2.2.6. Управление изменениями и инновационное развитие организации. Инновационный процесс: содержание и закономерности развития 2.2.7. Восприятие необходимости изменений. Сопротивление изменениям: причины и способы реагирования 2.2.8. Инструменты анализа для поддержки управления изменениями
2.3. Управление инфраструктурными проектами	2.3.1. Управление проектами в корпорациях: понятия и концепции	2.3.4. Основные тенденции развития современного проектного управления. Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их

Номер и название темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
	<p>2.3.2. Операционная, функциональная и проектная деятельность</p> <p>2.3.3. Проект, портфель проектов и программа. Управляемые параметры проекта</p>	<p>структура. Заинтересованные стороны проекта</p> <p>2.3.5. Международные и национальные стандарты управления проектами</p> <p>2.3.6. Процессы управления проектом. Процессы проекта. Группы процессов управления проектами</p> <p>2.3.7. Процессы инициации проекта. Процессы планирования. Процессы исполнения. Процессы мониторинга и управления. Процессы завершения</p> <p>2.3.8. Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта</p>
2.4. Цифровая трансформация и цифровые технологии в управлении компанией	<p>2.4.1. Цифровизация современного общества и менеджмента. Основные черты современных информационных технологий</p> <p>2.4.2. Информационный менеджмент. Информационные ресурсы в менеджменте</p> <p>2.4.3. Цифровая трансформация и цифровая экономика. Правовое регулирование цифровой среды: гибкость и стабильность</p>	<p>2.4.4. Эффективное управление цифровым продуктом</p> <p>2.4.5. Руководитель цифровой трансформации и цифровые компетенции, необходимые для реализации изменений в организации.</p> <p>2.4.6. Типовая структура команд цифровой трансформации: СДТО, СДО, СТО</p> <p>2.4.7. Проекты цифровой трансформации, проекты на основе данных</p> <p>2.4.8. Сквозные технологии: искусственный интеллект, 5G, квантовые технологии, робототехника, блокчейн. Управление процессами: реинжиниринг процессов и бережливое производство</p>
2.5. Современные технология управления персоналом: мотивация, ротация, управление карьерой, кадровый резерв	<p>2.5.1. Стратегическое управление персоналом. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия. Трудовые ресурсы, структура.</p> <p>2.5.2. Привлечение и отбор кандидатов. Сущность набора персонала</p> <p>2.5.3. Мотивация, стимулирование и</p>	<p>2.5.4. Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной систем компенсации труда персонала</p> <p>2.5.5. Адаптация работников в организации: сущность и виды. Управление процессом адаптации работников и оценка ее эффективности</p> <p>2.5.6. Технологии выбора личных целей</p>

Номер и название темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
	вознаграждение персонала организации	2.5.7. Ротация и управление карьерой 2.5.8. Работа с кадровым резервом. Лучшие практики
2.6. Кадровый аудит и оценка персонала	2.6.1. Классификация процедур оценки. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников 2.6.2. Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности. Критерии оценки и используемые технологии 2.6.3. Понятие традиционных методов оценки персонала. Количественные методы оценки персонала. Сравнительные методы. Оценка лояльности сотрудников	2.6.4. Цели, задачи экспертного опроса и технологическая схема проведения оценочных процедур персонала 2.6.5. Стили и виды собеседований. Собеседование и анализ вербальной, паравербальной и невербальной информации. Использование психотехнологий в интервью. Технология Ассесмент-центра и его место в кадровом менеджменте 2.6.6. Понятие и виды кадрового аудита. Виды кадрового аудита. Особенности проведения кадрового аудита в организациях. Значение кадрового аудита для реализации кадровой политики в организациях 2.6.7. Типовая программа кадрового аудита. Этапы и особенности проведения кадрового аудита. Методы сбора информации для кадрового аудита. Бэнчмаркинг как инструмент сбора информации для кадрового аудита 2.6.8. Методы анализа информации по кадровому аудиту. Аудит кадровой документации. Аудит основных систем управления персоналом
2.7. Лидерство и командообразование. Эффективные управленческие команды	2.7.1. Командообразование в системе процессов управления персоналом 2.7.2. Ответственность, полномочия, роли участников команды 2.7.3. Квалификационные требования к участникам. Матрица ответственности 2.7.4. Инструменты набора команды	2.7.5. Виртуальные команды. Задачные роли команды. Процессные роли команды проекта. Инструменты менеджера для развития команды 2.7.6. Обучение членов управленческой команды. Способы и проблемы мотивации членов команды. Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды 2.7.7. Управление командой в проекте. Специальные методы и

Номер и название темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
		<p>инструменты командообразования в проектах</p> <p>2.7.8. Лидерство и виды лидерства в команде. Способности и навыки эффективного руководителя команды Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде</p> <p>2.7.9. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления. Критерии эффективно работающей управленческой команды. Система оценки командной работы. Определение уровня развития командной работы. Уровни командной эффективности</p>
<p>2.8. Эффективные коммуникации в организации: влияние и противостояние манипуляциям. Переговорный процесс</p>	<p>2.8.1. Общая характеристика переговоров. Переговоры как научная и практическая проблема. Возникновение первых работ по переговорной проблематике. Теория Р.Фишера</p> <p>2.8.2. Модели переговоров. Основные этапы переговорного процесса. Значение выбора процедуры, варианты процедур переговоров. Прогнозирование и выбор стратегии. Тактика ведения переговоров. Интересы и позиция на переговорах</p> <p>2.8.3. Искусство распознавания своих и чужих интересов: вопросы, сбор и анализ информации. Варианты согласования интересов</p> <p>2.8.4. Человеческий фактор: эмоции, общение, восприятие. Феномены восприятия информации.</p>	<p>2.8.5. Создание правильного контекста (фрейминг). Языковые особенности создания и передачи информации</p> <p>2.8.6. Эффективное использование цветов в психологии общения и создании информационных материалов</p> <p>2.8.7. Законы восприятия информации. Типы личности</p> <p>2.8.8. Манипуляции в общении и противостояние манипуляциям</p>

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей модуля

В ходе обучения основными видами учебных занятий являются практические занятия. В ходе практических занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания слушателей по ряду рассмотренных вопросов,

развиваются навыки ведения публичной дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к практическим занятиям каждый слушатель должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить практические задания для проведения практического занятия.

В процессе подготовки к практическому занятию слушатели могут воспользоваться консультациями преподавателя. На практических занятиях осуществляется проработка содержания модуля. При подготовке к практическим занятиям слушателям необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой.

### **Примерное задание для проведения практического занятия**

Тема. Понятие и виды кадрового аудита. Виды кадрового аудита. Особенности проведения кадрового аудита в организациях.

Теоретическая часть

Понятие кадрового аудита. Виды кадрового аудита. Внешний и внутренний кадровый аудит. Кадровый аудит и другие формы аудита. Необходимость и основные причины проведения кадрового аудита. Содержание и направления кадрового аудита. Составляющие и параметры кадрового аудита. Цели, задачи и порядок проведения кадрового аудита. Этапы кадрового аудита. Методы кадрового аудита. Аудит кадровых документов как основа кадрового аудита. Результат кадрового аудита. Оформление отчетов по кадровому аудиту. Влияние кадрового аудита на реализацию и совершенствование кадровой политики организации.

Задание для выполнения

Задача.

На основании данных таблицы 3, проанализировать показатели найма и увольнений персонала. По результатам анализа написать аудиторское заключение об эффективности работы организации в вопросах найма и увольнения персонала

Таблица 3 – Показатели найма и увольнения персонала

Показатели	Базисный период	Отчетный период
1. Средне-списочная численность персонала, чел.	245	250
2. Принято, чел.	17	21
3. Выбыло, чел.	40	52
переведено на другие предприятия, чел	2	5
уход на учебу, армию, пенсию, чел.	14	18
уволено по собственному желанию	13	19
уволено в связи с сокращением персонала, чел.	3	4

Вопросы к практическому занятию

1. Дайте определение кадрового аудита.
2. Назовите основные причины проведения кадрового аудита.
3. Раскройте содержание и направления кадрового аудита.
4. Охарактеризуйте цели, задачи и порядок проведения кадрового аудита.
5. Назовите методы кадрового аудита.
6. Каков порядок оформления отчетов по кадровому аудиту.

### **Примерное задание для контактной самостоятельной работы практического занятия**

Задание. Проанализировать движение персонала на фирме (см. таблицу 1), написать аудиторское заключение о повышении эффективности управления персоналом в результате улучшения показателей движения персонала. Как это отразится на бизнес-процессе?

Таблица 1 – Показатели деятельности организации

Экономические показатели	Разряды работ и рабочих				Всего
	3	4	5	6	
1. Объем работ, тыс. руб.	160	145	80	95	
2. Численность рабочих, чел	85	82	42	50	
3.Тарифные коэффициенты	1,200	1,350	1,533	1,783	

Для выполнения работы полезной будет информация, изложенная в источниках:

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510735>.

2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510341>.

3. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 238 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006102-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1948215>.

**Технология организации самостоятельной работы** слушателей включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами слушателей в зависимости от цели, объекта, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений слушателей.

**Примерный перечень вопросов для самостоятельного изучения:**

1. Корпоративные финансы и система корпоративного финансового управления (2 часа).
2. Управление стоимостью компании (2 часа).
3. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями (2 часа).
4. Традиционные и современные методы управления изменениями (2 часа).
5. Реинжиниринг бизнес-процессов (2 часа).
6. Формирование журнала рисков проекта, выполнение оценки рисков и подготовка перечень мер по смягчению выявленных рисков (2 часа).
7. Определение состояния проекта по методу освоенного объема (2 часа).
8. Инновации в финансовом секторе (2 часа).
9. Расширенная аналитика для цифрового менеджмента (2 часа).
10. Практика цифровой трансформации. Новые модели цифровой трансформации (2 часа).
11. Управленческое лидерство (2 часа).
12. Современные технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера (2 часа).
13. Факторы, влияющие на эффективность работы группы (2 часа).
14. Конфликты в деловых коммуникациях, пути и способы их разрешения (2 часа).

15. Трудности эффективного слушания (2 часа).
16. Контроллинг системы управления персоналом организации (2 часа).

#### **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю**

По итогам обучения по модулю «Профессиональные навыки менеджера» проводится промежуточная аттестация в виде зачета, в форме тестирования, состоящего из 20 вопросов, пример которого приведен ниже, а также двух письменных вопросов

Минимальное количество баллов за тест, необходимое слушателю для усвоения модуля составляет 10 из 20 вопросов и развернутый правильный письменный ответ на два теоретических вопроса.

Текущий контроль успеваемости - не предусмотрен.

#### **Примерные вопросы для подготовки к зачету по модулю**

1. Управленческие роли: границы применения и нормы поведения в рамках ролей.
2. Этика ведения деловых переговоров.
3. Понятие команды, типы команд и присущие им компетенции. Структура команды, командные роли.
4. Типы конфликтов, причины и порядок их протекания.
5. Клиентоориентированность: определение, сущность и ее роль в успешной деятельности организации.
6. Построение системы клиентоориентированного сервиса в организации.
7. Построение эффективных коммуникации с клиентом.
8. Классификация организационных изменений.
9. Уровни управления изменениями.
10. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.
11. Причины реструктуризации.
12. Понятие управления проектами.
13. Управление содержанием проекта. Создание базового плана.
14. Управление изменениями.
15. Принципы цифровой трансформации организации.
16. Влияние цифровой трансформации на коммуникационный процесс в компаниях.
17. Современные технологии подбора персонала: классификация, характеристика. Подбор персонала с использованием современных информационно-коммуникационных технологий.
18. Стратегия управления персоналом.
19. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.
20. Лидерство: основные определения и характеристики. Сущность лидерства. Функции лидера.
21. Команда как особый тип организации.
22. Стратегии поведения руководителя команды по отношению к подчиненным.
23. Эффективность различных стилей руководства.
24. Финансовые риски. Сущность и виды. Основные методы и правила управления финансовыми рисками.
25. Доходы и расходы корпорации. Планирование доходов и расходов корпорации
26. Приоритетные направления изменений в современных организациях.
27. Целевые стратегические показатели в цифровой экономике.
28. Роль цифровой трансформации в процессе глобализации.
29. Управленческая коммуникация.
30. Манипуляции в деловом общении. Технология манипуляции. Манипулятивные приемы в деловом общении.

#### **Примерное тестовое задание к промежуточной аттестации**

1. Управление проектом — управление процессом его:
  - а) планирования;
  - б) реализации;
  - в) разработки.
2. Стратегия проекта – это ...
  - а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;
  - б) направления и основные принципы осуществления проекта;
  - в) получение прибыли.
3. Корпоративные финансы представляют собой:
  - а) экономические отношения, которые возникают в процессе хозяйственной деятельности предприятия и включающие формирование, распределение и использование ее потоков денег;
  - б) совокупный бюджет предприятия;
  - в) материальные и нематериальные активы предприятия, которые можно обратить в деньги.
4. Предметом бухгалтерского учета является:
  - а) финансово-хозяйственная деятельность организации;
  - б) пополнение денежных фондов организации;
  - в) правильный расчет налогов в пользу бюджета.
5. Бухгалтерский учет необходим для:
  - а) оценки фактического финансового состояния организации;
  - б) сбора, регистрации и оценки информации в денежном выражении о состоянии имущества, обязательств организации и их изменениях;
  - в) учета движения материальных, финансовых и трудовых ресурсов организации.
6. Инновационные проекты отличаются ...
  - а) высокой степенью неопределенности и рисков;
  - б) целью проекта является получение прибыли на вложенные средства;
  - в) необходимостью использовать функциональные организационные структуры;
  - г) большим объемом проектной документации.
7. Коллектив, имеющий общую историю, на протяжении которой им вырабатываются общие правила поведения и отношений:
  - а) команда;
  - б) группа;
  - в) отдел.
8. Управление изменениями и инновациями – это:
  - а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
  - б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;
  - в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.
9. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
  - а) низкий профессионализм персонала
  - б) внешние и внутренние;
  - в) внешние, внутренние, психологические
  - г) логические, социологические, психологические
10. Виды цифровых технологий:
  - а) виртуальная реальность;

- б) архив документов;
- в) бумажные технологии.

11. Важный фактор успеха (или провала) реинжиниринга

- а) своевременные и планомерные действия менеджмента;
- б) наличие ресурсов организации на осуществление реинжиниринга;
- в) высокий уровень технологического развития организации;
- г) настроенность персонала на решительную и быструю перестройку.

12. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов.

13. Управление персоналом – это:

а) совокупность административных мер, направленных на принуждение, а также экономическую мотивацию работника;

б) управление человеческим фактором, т.е. целенаправленное воздействие на человека – носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы;

в) распределение функций и ресурсов, исходя из целей и задач конкретного производства.

14. Что представляют собой правила управления деловой карьерой:

- а) принципы поведения индивида в организации;
- б) принципы поведения индивида в обществе;
- в) принципы поведения индивида по планированию и осуществлению служебного

роста.

15. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

- а) знания;
- б) качество выполнения работы;
- в) способности к руководству;
- г) возраст работника.

16. Что такое лидерство?

- а) управление;
- б) тип управленческого взаимодействия;
- в) способ воздействия на подчиненных.

17. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?

- а) авторитарные наклонности;
- б) профессиональные достижения;
- в) уровень образования;
- г) самореализация;

18. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

- а) командообразование;
- б) групповая сплоченность;

- в) ценностно-ориентационное единство.
19. Переговоры - это:
- универсальное коммуникационное средство;
  - реализация принципа индивидуализма;
  - особая форма общественного сознания.
20. Назовите важнейшие функции переговоров:
- информационная, коммуникативная, регулирующая;
  - методологическая, эстетическая, регулирующая;
  - контролирующая, систематизирующая, рекламная.

Ключ: 1-б, 2-б, 3-а, 4-а, 5-б, 6-а, 7-а, 8-а, 9-б, 10-а, 11-в, 12-г, 13-б, 14-в, 15-г, 16-б, 17-б, 18-а, 19-а, 20-а.

Таблица 5. Оценивание слушателя на зачете по модулю

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он правильно ответил на 10 и более вопросов тестирования, а также предоставил письменный ответ на два теоретических вопроса, в ходе которого показал владение понятийным аппаратом, грамотное владение учебным материалом, но при этом содержание и форма ответов могут иметь отдельные неточности.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если правильно выполнил менее 9 вопросов (включительно) итогового тестирования по модулю, а также письменно представил разрозненные, бессистемные знания на два теоретических вопроса, в ходе которых не смог выделить главное и второстепенное, допустил ошибки в определении понятий

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

### 7.1. Нормативно-правовые документы

- Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.constitution.ru/index.htm>
- Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ с изменениями и дополнениями.
- Бюджетный кодекс Российской Федерации (БК РФ) от 31.07.1998 № 145-ФЗ с изменениями и дополнениями.
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ с изменениями и дополнениями.
- Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ с изменениями и дополнениями.
- Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/12164203/>
- Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ с изменениями и дополнениями.
- Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // СПС «Консультант-Плюс».
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС «Консультант-Плюс».

10. Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 2
11. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных" // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 31.
12. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».
13. Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 г. № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации» (с последующими изм. и доп.).
14. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 “О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации”
15. Распоряжение Правительства РФ № 1912-р от 14 июля 2021 г. «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» (<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401409630/>)
16. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации» от 21 сентября 2021 г. № 1587. / <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109240043>
17. Указ Президента РФ от 01.05.2022 №250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации» <https://www.zakonrf.info/ukaz-prezident-rf-250-01052022/>
18. Федеральный закон от 14.07.2022 г. № 266-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О персональных данных», отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившей силу части четырнадцатой статьи 30 Федерального закона «О банках и банковской деятельности»
19. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент" (Зарегистрировано в Минюсте России 21.08.2020 N 59391).
20. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Минтруда РФ от 09.03.2022г. № 109н.

## 7.2. Основная литература

1. Воронченко, Т. В. Основы бухгалтерского учета : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Воронченко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 289 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15832-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509846> (дата обращения: 05.09.2023).
2. Воронченко, Т. В. Теория бухгалтерского учета : учебник и практикум для вузов / Т. В. Воронченко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15748-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509595> (дата обращения: 05.09.2023).
3. Захаров, И. В. Бухгалтерский учет и анализ : учебник для вузов / И. В. Захаров, О. Н. Тарасова ; под редакцией И. М. Дмитриевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 415 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16644-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531426> (дата обращения: 05.09.2023).
4. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт,

2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071> (дата обращения: 05.09.2023).
5. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511332> (дата обращения: 05.09.2023).
6. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511434> (дата обращения: 05.09.2023).
7. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1124349> (дата обращения: 05.09.2023).
8. Сологубова, Г. С. Составляющие цифровой трансформации : монография / Г. С. Сологубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 147 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11335-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517151> (дата обращения: 05.09.2023).
9. Основы цифровой экономики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина [и др.] ; ответственный редактор М. Н. Конягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 235 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13476-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519464> (дата обращения: 05.09.2023).
10. Основы цифровой экономики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина [и др.] ; ответственный редактор М. Н. Конягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 235 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13476-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519464> (дата обращения: 05.09.2023).
11. Современные технологии управления персоналом : учебник / А. А. Литвинюк, Л. С. Бабынина, Л. Н. Иванова-Швец [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук А. А. Литвинюка. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 220 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1863127. - ISBN 978-5-16-017618-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863127> (дата обращения: 05.09.2023).
12. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 271 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07586-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513475> (дата обращения: 05.09.2023).
13. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531687> (дата обращения: 05.09.2023).
14. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520204> (дата обращения: 05.09.2023).

15. Надточий, Ю. Б. Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 258 с. - ISBN 978-5-394-05391-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082714> (дата обращения: 05.09.2023).

16. Багдасарян, В. Э. Лидерство : учебник / В.Э. Багдасарян. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 339 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1086964. - ISBN 978-5-16-016204-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1904665> (дата обращения: 05.09.2023).

17. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры : практическое пособие / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 315 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-10704-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516820> (дата обращения: 05.09.2023).

18. Костюхин, Ю. Ю. Переговорный процесс : учебник / Ю. Ю. Костюхин, Д. Ю. Савон. - Москва : Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2022. - 179 с. - ISBN 978-5-907560-15-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1914827> (дата обращения: 05.09.2023).

### 7.3. Дополнительная литература.

1. Проданова, Н. А. Основы бухгалтерского учета для малого бизнеса : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. А. Проданова, Е. И. Зацаринная ; ответственный редактор Е. И. Зацаринная. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 220 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15783-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509695> (дата обращения: 05.09.2023).

2. Солодова, С. В. Бухгалтерский учет в организациях государственного сектора : учебник для вузов / С. В. Солодова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 360 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16127-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530489> (дата обращения: 05.09.2023).

3. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14992-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496983> (дата обращения: 19.06.2023).

4. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519591> (дата обращения: 05.09.2023).

5. Управление проектами в современной организации : учебно-методическое пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб, М. И. Нежурина, М. Г. Коротких. - Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2019. - 264 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1283520> (дата обращения: 05.09.2023).

6. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление : учебник для вузов / С. Г. Камолов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14992-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520044> (дата обращения: 05.09.2023).

7. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Профессиональное

образование). — ISBN 978-5-534-10623-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517089> (дата обращения: 05.09.2023).

8. Оценка персонала в организации : учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, О. Г. Кириллова, Е. А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 171 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/24412. - ISBN 978-5-16-015986-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907026> (дата обращения: 05.09.2023).

9. Коротун, О. Н. Лидерство, мотивация, власть: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 76 с. - ISBN 978-5-394-03969-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232034> (дата обращения: 05.09.2023).

#### 7.4. Интернет-ресурсы

Учебно-методический материал на сайте <https://disk.yandex.ru/d/Q4UNZ0hSljSotA>.

1. [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru) - Президент Российской Федерации
2. <http://www.gov.ru> – официальный сайт Правительства Российской Федерации
3. [www.duma.gov.ru](http://www.duma.gov.ru) – Официальный сайт Государственной Думы РФ
4. [www.council.gov.ru](http://www.council.gov.ru) - Официальный сайт Совета Федерации
5. <http://www.gks.ru> — Федеральная служба государственной статистики
6. <http://www.rost.ru> – Приоритетные национальные Проекты
7. <http://www.rg.ru> – Российская Газета
8. <https://tadviser.ru> – аналитика корпоративной информатизации, телекоммуникаций, информационных технологий и программного обеспечения.

#### 7.5. Справочные системы

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / – Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / – Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / – Российская государственная библиотека
4. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / – Поисковая система
5. [www.businesslearning.ru](http://www.businesslearning.ru) / – Система дистанционного бизнес образования
6. <http://www.consultant.ru> / – Консультант плюс
7. <http://www.garant.ru> / – Гарант

#### 8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Академия располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, промежуточной аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации модуля включает в себя:

- лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, промежуточной аттестации (оборудованные учебной мебелью);
- библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120;
- плазменная панель Congrac Basic 42;
- акустическая система RBH A-810;

- усилитель Crown LPS 800.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- специализированную электронную систему дистанционного обучения;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- <https://disk.yandex.ru/d/Q4UNZ0hSljSotA>;
- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ, обучающихся;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
- проведение электронных семинаров и др.

Организация учебного процесса по модулю основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Поэтому в учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, тренинги, информационные встречи, разбор конкретных деловых ситуаций, касающихся установления/расширения сотрудничества.

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; методические проекты; обучение в сотрудничестве; система малых групп; дифференцированный подход в обучении; тестовые технологии; информационные технологии.

Слушатели модуля Программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники модуля Программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Занятия по модулю Программы проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, оборудованные местами для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ: программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

В результате освоения программы у слушателя усовершенствованы компетенции.

Таблица 6.

Характеристика результатов освоения программы

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	Знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач. Умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности.

	<p>Владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками. Владеет методами выработки стратегии действий современного государственного управления, стратегических перспектив развития социально-экономической политики государства.</p>
<p>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; способы принятия управленческих решений и принципы управления персоналом. Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного и профессионального роста.</p> <p>Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем. Имеет практический опыт по выработыванию командной стратегии для достижения поставленных целей в современном государственном управлении.</p>
<p>УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p>	<p>Знает способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки.</p> <p>Умеет решать задачи собственного профессионального и личностного развития; расставлять приоритеты профессиональной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.</p> <p>Владеет методиками саморазвития и самообразования в течение всей жизни.</p>
<p>ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</p>	<p>Знает современные техники и методики сбора данных; продвинутых методов обработки и анализа данных.</p> <p>Умеет применять современные техники и методики сбора данных, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач.</p> <p>Владеет методами обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач</p>
<p>ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамической среды</p>	<p>Знает принципы организации управленческих решений; методы принятия решений; структуры количественного и качественного анализа информации.</p> <p>Умеет обосновывать принятие организационно-управленческих решений; оценивать альтернативные варианты решения поставленных задач.</p> <p>Владеет навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.</p>

<p>ПСК-1 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации</p>	<p>Знает методы, способы и инструменты управления персоналом, организационной структуры организации; основ производственной деятельности организации.</p> <p>Умеет организовывать работу персонала структурного подразделения; формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса операционного управления персоналом и работой структурного подразделения.</p> <p>Владеет методиками разработки планов, программ и процедур управления персоналом; разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале</p>
---	---